

## A CSOPORTOS MUNKA BEVEZETÉSE – A REORGANIZÁCIÓ EGY ÍGÉRETES ALAPJA?\*

A LEAN PRODUCTION-konceptió szerves részét képező csoportos munka a magyar gazdaság reorganizációja számára is különösen érdekes lehet. Az átfogó minőségi menedzsment (TQM = total quality management) és a vállalatok produktivitására épülő fizetések rendszere (PPM = részesedéses termelékenységyrányítás) a piacok növekvő globalizálódása következtében csak a reorganizáció csoportorientált koncepcióival valósítható meg. Ehhez azonban az eredetileg japán termelési filozófiákat úgy kell átalakítani, hogy azok az európai piachoz csatlakozni kívánó magyar vállalatok számára is alkalmasak legyenek.

A csoportos munkának mindenekelőtt az üzem számára kifizetődőnek kell lennie. Mivel azonban a csoportos munkával elérhető hatások nem mindig csak kedvezőek, számszerűsíteni célszerű őket. A gyenge pontok gyakran a bérezéssel függenek össze, amely a bérszínvonal és az árszínvonal jelentős eltérése miatt Magyarországon különösen kritikus.

Speciális nehézségek rejlenek a csoportos munka számára kijelölendő, bővített teljesítménykategóriákban, amelyek – egyes általános, ún. másodlagos tevékenységek integrálása révén – intelligensebb munkára vezetnek. Ilyen célirányt, amelyet egyebek között a termelékenység és az értékképzés ma legáltalánosabban használt jellemzőivel számszerűsítene, csak egy erre alkalmas bérrendszerrel lehet alátámasztani. A szükségessé váló adatbázist egyébként is nemzetközi együttműködésben, munkahelyi koncepciók révén lehet – fokozatosan – előállítani.

A szükséges integrációs potenciálok túlnyomó része elvben az egyedi munkahelyeken is realizálható.

A horizontális vagy vertikális integrációval így bevont tevékenységek sokaságát egy az ediginél autonómabb munkamegosztásban kell el-

végezni. Kitűnt ugyanis, hogy a csoport autonómiájának foka és a munkatársak munka iránti érdeklődése egyenes arányban áll egymással. Ezen felismerésnek azonban nem szabad arra a téves következtetésre vezetnie, hogy a csoportos munka eredményesen létrejöhet pusztán valamely kibővített autonómia révén.

A nagyfokú autonómia – a gyártás jellegétől függően – fontos előfeltétele lehet ugyan az eredményes csoportos munkának, amely azonban egy minden lényeges eredményparaméterre kiterjedő bérrendszer nélkül gazdaságtalan marad. A csoporton belüli munkaszervezés ugyanis higiénés, nem pedig hosszú távon hatásos ösztönzési tényező. Ez más szóval azt jelenti, hogy az autonómia hiánya vezethet ugyan elégedetlenségre, a még oly nagyfokú autonómia sem feltétlenül garantál azonban hosszú távú (nagy) teljesítménystabilitást. Az ösztönzésnek ugyanis a teljesítmény létrehozásán túlmenő elismerést kell kifejezésre juttatnia.

A csoportos munka bevezetésekor alkalmazandó módszerek nagyjából a HdA (Humanisierung der Arbeitswelt = a munka világának humanizálása) korszakából ismeretesek. Újak azok az átfogó, japán koncepciók, amelyek a cégvezetéstől az egyedi munkahelyekig folyamatorientáltan irányozzák elő az egyes projekciók eléréséhez szükséges lépéseket. Ezen kon-

\* A cikket némileg rövidítve, ábrák és irodalomjegyzék nélkül közöljük.



cepciók kritikátlan átvétele azonban negatív hatásokkal járhat. A problémák főként azokban a kulturális és történelmi különbségekben rejlenek, amelyek az eredetileg alapul vett ázsiai viszonyokhoz képest fennállnak. Ha nálunk merül fel a kérdés, hogy egy munkacsoportot miként lehetne valamely kívánt magatartásra készíteni, akkor hamar eljutunk a témakör mindenek fölött álló alap-jához: a bérezéshez. A javadalmazás szorosan összefügg a teljesítmény elismerésével, amely utóbbi számszerűsített teljesítménykategóriákban jut kifejezésre.

### • A problémák lényege

A csoportos munka bevezetésekor elkövetett hibák gyakran a teljesítmény elérésének a feltételeivel függenek össze. A klasszikus bérezési rendszerek (teljesítménybér, prémiumos időbér) közismerten súlyos hátrányai nyomán túlságosan gyorsan feledkeznek meg ugyanezen rendszerek vitathatatlan előnyeiről. Kétségtelen például, hogy a szokványos teljesítménybérezés rendkívül hatékonyan ösztönzi a mennyiségi munkateljesítményt. Vizsgálatok kimutatták, hogy ha valahol a teljesítmény mérése nélküli bérezési rendszerre térnek át, akkor számolni kell a teljesítmény 15–20 %-os csökkenésével. Egyidejűleg megnő az általános költségeken belüli bérkiáramlás elszabadulásának veszélye, valamint megnehezül a minőségi követelmények érvényesítése.

A teljesítményt valamely alkalmas bérezési rendszer révén számszerűsíteni kell. Óvakodni kell ugyanakkor attól, hogy folyamatosan a mindenkor körülményekhez igazított célelőirányzatok révén (management by objectives) olyan követelményeket írjunk elő, amelyeknek a teljesítésére a csoportot csak az önszabályozás és az önkéntesség elve kötelezi. Legkésőbb a minőségi és termelékenységi előirányzatoknak a folyamatos „jobbítási” folyamatból következő szigorításakor ugyanis ez elégedetlenséghez és növekvő mértékű magyarázkodáshoz vezet; olyankor például, amikor a termelékenység előző évi növekedését kívánjuk a következő évre irányzásként előírni.

Azt is figyelembe kell vennünk, hogy a saját felelősség és a cselekvési szabadság hangoztatása, az eredmény azzal járó figyelembevételére tekintettel (szabályozási kör, feed back) ugyan egyrészt üdvözlendő, másrészt azonban a célokat előíró felsőbbség keményebb ellenőrzésének és hatalmi pozíciójának eszközeként is értelmezhető. A koncepció vonzereje ugyan vitathatat-

lanul az egyszerű struktúrában rejlik, amely a célokkal kapcsolatos megállapodások, illetve tárgyalások során egészséges önbizalmat kíván az üzemi béralkúban részt vevő partnerektől. A célkitűzéseket azonban nem csak konjunkturális mélypontokon alkudják ki, hanem a konjunktúra csúcsain is! Ily módon nem eleve világos, hogy végül is a béralku melyik résztvevőjének sikerül a célkitűzések mélyrehatóbb befolyásolása. Az ilyen és a hasonló problémákat azonban a gyakorló szakemberek az elmúlt évekből ismerik.

Figyelemre méltó, hogy a csoportok képzettségét és feladatteljesítését illetően gyakran tételeznek fel csoporton belüli homogenitást. A csoportos szervezet bevezetésekor azonban semmiképpen sem indulhatunk ki azonos képzettségi szintből. Ez különösen az olyan, igénytelenebb tevékenységek esetében problematikus, amelyeket a csoportba kell ugyan integrálni, de amelyeket a magasabb képzettségű munkatársak csak vonakodva vállalnak fel. Amennyiben a csoport inhomogenitását figyelmen kívül hagyják, átfogó minőségi követelményeket nem lehet érvényesíteni. Egyben azt az esélyt is eljuttatják, hogy kevésbé képzetten – fokozatosan – igényesebb feladatok ellátására vegyenek rá.

A számszerűsített alapokhoz képest, amelyeknél a munkacsoportokra vonatkozó, szükséges adatok már a tervezéskor rendelkezésre állnak, az a lényeges különbség, hogy homogén munkacsoport feltételezésekor tulajdonképpen hiányzik az elvárt teljesítményre, és a teljesítménytől függő bérezésre vonatkozó elképzelés.

A bérezést illetően kiegyenlítő (homogén) csoportszerkezet problémáit meggyőzően világíthatjuk meg a *free rider position*, a *Trittbrettfahrerposition* (a „potyautas” pozíció) jelenségével. Esetünkben azon csoportagnak van a legnagyobb személyes haszna, amelyik – tekintettel a rögzített bérszintre – a csoportteljesítményhez a legcsekélyebb mértékben járul hozzá. Amennyiben a csoportban csak hozzávetőlegesen is elterjed ez a felismerés, a csoportos munka megbukottnak tekinthető.

### • Fogalmak

Míg a régebbi irodalom a csoportos munkával kapcsolatosan még több dolgozónak az előállítandó munkadarab által (műszakilag) *kikényszerített* együttműködését tételezte fel (példa: nagy szerkezeti egységek beszállítása a vas- és fémiparban), a mai definíciók már lényegesen nyitottabbak.



Ma részlegesen autonóm munkacsoporton (már) munkatársak csak egy olyan körét értik, amely a rábízott funkcionális és térbeli feladatkört csak közösen tudja a magasabb szempontokat követő céllelőirányzatoknak megfelelően, *hatékonyan* ellátni.

Feltűnő, hogy – nyilván a klasszikus felfogáshoz kapcsolódva – a munkafeladatok közös teljesítését többnyire eleve előnyösebbnek (hatékonyabbnak) gondolják, mint a feladatok egyedi munkahelyeken való ellátását. Tapasztalataink szerint azonban ez korántsem mindig van így.

A feltehetően legfontosabb motivációt, a teljesítménynek bérezzéssel való elismerését figyelembe véve, mi inkább a következő definíciót fogadjuk el:

*Csoportos munkán értjük valamely tartalmi vagy mennyiségi értelemben komplex munkafeladatnak munkatársak egy csoportja általi teljesítését, amennyiben nekik a végrehajtást teljes egészében, megegyezés szerinti szabadsági fokok mellett átengedik és teljesítményfüggően díjazták.*

Feltételezzük, hogy a feladatok teljesítése során a munkatársaknak az esetleges rotáció ellenére sincsen szükségük kölcsönös függőségre. A „csoportos munka” megjelölésnek esetenként alapja lehet akár pusztán egy elszámolási kód, amelyet a csoport közösen munkál ki (csoportosított egyedi munkahelyeken is). Szigorúan véve tehát ilyenkor csak valamilyen csoportos bérezésről van szó.

### • Tervezési algoritmus

A csoportos munka bevezetése, egyszerűsített formában, mindenekelőtt az érdekkörbe vont gyártó rendszerek körülhatárolását irányozza elő. Ezután a közvetlen gyártórészlegek időalapját, kapacitását, valamint tárgyi feladatait rögzítik, amennyiben erre munkagazdasági tanulmányok keretében – előzetesen – még nem került volna sor. A továbbiakban a TÉNY-situációban gyakran veszteséges közvetett gyártórészlegeket számszerűsítik. A kialakítás kreatív része a kreatív csoportfeladatok újbóli szétosztását tartalmazza, lehetőleg pontos munkaidőkkel. Méltányos leterhelések érdekében, egyidejűleg sor kerül a tervidők számítására. Megvizsgálják az így talált megoldások beruházási és egyéb költségcsökkentéseit. A gazdasági eredményeket a minőségi költségek ( $\Delta Q$ ), az átfutási idők költségei ( $\Delta DLZ$ ) és az egyéb költségek ( $\Delta K$ ) kategóriáira vonatkozóan állapítják meg.

Az összefoglalásban azután minden vonzatot Gazdaságosság-I-ként muttnak ki, amely a teljesítményfüggő, többletjavadalmozást nem tartalmazza. Ez utóbbit külön mutatják ki, majd számolják el a Gazdaságossági-I-el szemben. Ezen Gazdaságosság-II-nek nevezett érték a csoport-szervezet összeredményét mutatja ki. Ha megváltoznak a rendszer határai, az eljárást megismétlik, ami vagy a feladatok ismételt kijelölésére, vagy a kapcsolódási pontok újbóli definiálására vezet.

### A munkacsoportok típusai

- **A.1. a mennyiségi alkatrészyártás esete,** amelynél az elvégzendő feladatokat (input) több hasonló jellegű, párhuzamos munkahelyen látják el. A feladatok szétosztása variálható. Kétségtelenül felléphetnek „potyautas”-effektusok, ezeket azonban megfelelő bevezetési intézkedésekkel a legmesszebbmenőbbben figyelemmel lehet kísérni.

Az előállítandó alkatrészek fajtája szerint kialakított, kézi munkahelyek (A.2) esetében potenciális gazdasági hatások érhetőek el a munkafeladatok összevonása révén. A munkafeladatok ezen csoportorientált kibővítése, illetve a csoporttagok munkaidő-szükségletéhez igazodó átirányítása révén az az egészszámúsági effektus, amely a korábbi, elkülönített egyedi munkahelyek munkaerő-szükségletének tervezésekor óhatatlanul fellépett, hatékonyabb kiküszöbölhető, amennyiben ezt a rendelkezésre álló képzettségi potenciálok lehetővé teszik. Az összevonás így módon segíti a csoportos munka *több munkahely mint dolgozó* elvének megvalósulását.

- **A berendezésekhez kötött munkahelyekre** jellemzőek a gépekből, illetve berendezésekből adódó, korlátozottan vagy egyáltalán nem befolyásolható munkafolyamatok, amelyek gyakorlatilag csak a mellékidőkben tesznek lehetővé érdemi beavatkozást. Az optimalizálandó részidők általában könnyen megállapíthatóak úgy, hogy a változó bérhányadba való bevonásuk nem okoz gondot.

A vázolt szervezeti alternatívákkal kapcsolatban az alábbi két, előzetesen áthidalható részprobléma adódik:

1. „Beugrók”, illetve rezsidolgozók bevonásakor, azok túlkvalifikáltsága („beugrók” lehetnek például karbantartók vagy üzemlakatosok, akiknek magas a képzettségük, de csekély a leterhelésük).



2. A pótszemélyeknek – az állandó kezelőkkel szemben fennálló *egyoldalú leváltási, lecserélési függőségükre* tekintettel megfelelően motiválniuk kell lenniök.

- A szerelő munkahelyek csoportosítása többtagú termékek gyártásakor. Itt az I. sorozatnagyságon (tétel nagyságon) keresztül, illetve olyan műveletek integrálásával, amelyeket korábban más-más helyeken (alkatrészenként külön-külön), végeztek, jelentős időtartalékok meríthetők ki. Mindenekelőtt olyan tevékenységekről van szó, amelyeket esetleg szükségtelenül végeztek (pl. egyes köztes vizsgálatokat), de járulékos feladatokról is, mint szállítás, gépbeállítás és hasonlóak. Ettől függetlenül, a célszerűen választott sorozatnagyság révén rövidülnek az átfutási idők, amelyeket az egyes termékekre vonatkozó  $\Delta$ -DLZ-ként, a két szervezeti forma különbségével jellemeznek. A tőkelekötési költségek ebből adódó csökkenése számottevő lehet. Nem utolsó sorban javulhat továbbá a határidőknek a JIT (just in time) filozófia által hangsúlyozott, messzemenő betartása.

A felsorolt alaptípusokon belüli, további osztályozáskor az alábbi szempontokat vehetjük még figyelembe:

- ♦ A csoporttagok képzettsége (kvalifikációja)
  - csak betanítottak
  - betanítottak és szakmunkások
  - csak szakmunkások
- ♦ A feladatok integrációja
  - horizontális szint
  - vertikális szint
- ♦ A csoport belső irányítása
  - csoportképviselő választása
  - a feladatok szétosztásának (a vezetésnek) a módja
- ♦ A munkamódszerek kiválasztása
  - a munkaterv folyamatos aktualizálása, műszaki javítások révén (Kaizen)
- ♦ Logisztikai kapcsolódás a soron következő területekhez
  - laza (autonóm)
  - szoros (függőség)
- ♦ Munkaidő
  - kezdés és befejezés

- túlórák
- külső körülményektől függő ingadozások kiegyenlítése (a munkaidő rugalmassá tétele)

#### ♦ Egyéb munkák

- saját készítésű készülékek és szerszámok a termelés optimalizálásához (*prototyping*)
- járulékos tevékenységek.

A munkaidő rugalmassá tétele éppen a csoportos szervezet keretei között rejt magában a munkaidő és a rendelésállomány összehangolásával kapcsolatos, jövőbe mutató perspektívákat.

### A gyártás típusai

A csoportos munkának a gyártás minden fajtájánál mások és mások a kihatásai. Műhelygyártás esetén a csoportos munka a szűk keresztmetszetet jelentő gépek jobb kihasználását, a személyzet szükséges rugalmasságát és főként a termékek gyártásközi állásidejének csökkentését segíti elő, amely utóbbi a teljes átfutási idő 90 %-át is kiteheti.

A teljesítményt jellemző értékeket *műhelygyártás* esetén inkább tárgyorientáltan, a készítenő termékekre célszerű vonatkoztatni, mivel az egyes csoportok elhatárolása szükségtelenül megzavarhatná a személyzet bevetési rugalmasságát. A műhelygyártás további sajátossága, hogy a tervezés és a végrehajtás fázisa többnyire szorosan egymáshoz kapcsolódik, illetve átlapolódik. Éppen ezért kézenfekvő, hogy a diszpozitív tevékenységeket – prémium megállapodások keretében – bevonjuk a bérezési rendszerbe. Ez összhangban van azon japán elvekkel is, amelyek szerint inkább átfogó, folyamorientált szemléletet alkalmaznak, és nem határolják el egymástól alapvetően a termelést és az adminisztrációt.

A csoportos munka teljesen más formáit kívánja meg a *folyamatos gyártás*: a kiterjedt tervezési fázis a termeléstől messzemenően elkülönül és kapcsolódási pontok nélkül folyik. A valamely meghatározott termék érdekében alkalmazott célgépek, valamint az ezekkel összefüggő beállítási igények olyan csoportokat tesznek szükségessé, amelyek szorosan összeolvadnak a szalag valamely meghatározott részletével. Döntő versenyelőnyöket a géppark gyors *uptiming*-jével, átállásával érnek el. Műszaki mikro-javítások teszik itt ki a versenyelőnyöket.

Mindezt tovább segítheti egy *folyamatos jobbítási (javítási) folyamat* (*kontinuierlicher Verbesserungsprozeß = KVP*) A japán gyakorlat-



ban mintaszerű a „jobbítási“ javaslatok szabványosított kezelése és a kifinomult prémiumrendszer.

Az üzemi újítási javaslatok hagyományos rendszerének tapasztalatai hozzájárulhatnak a KVP kialakításához. A KVP lényege azonban messze túlmutat az újítási javaslatokon, mert a csoport – amennyire csak lehet – saját maga valósítja meg prototípusként és maga is minősíti a javaslatait. A KVP-intézkedések ugyanakkor – többnyire – sokkal apróbb részletekre vonatkoznak, mint az újítási javaslatok.

A munka során előirányozható a munkaterv közös megváltoztatása. A csoport tagjai ez esetben bevonják a tőlük származó jobbítások gazdasági értékelésébe. Fontos, hogy világosan megkülönböztessük a műszaki jellegű fejlesztéseket a termelési időráfordítások megváltoztatásával járó változtatásoktól. Az előbbieket – KVP-ként – feltétlenül támogatni kell, az utóbbiakat azonban – pontos időelemzéssel – a KVP bevezetése előtt célszerű előbb összehasonlítható alapokra hozni.

#### *A befolyásolható idő részaránya*

A bérrendszer szempontjából kimagasló jelentősége van a *befolyásolható idő részarányának*. Nagysága azért fontos támpont a csoport szempontjából, mert a klasszikus teljesítménybérezésről a más bérezési elvekre való áttérés sajátos problémáiról tájékoztat.

*Teljeskörűen befolyásolható folyamatok* esetében, amelyek során a munka előrehaladása egyedül az emberi teljesítménytől függ, egy új bérrendszer bevezetése előtt mindenekelőtt azt kell megvizsgálni, hogy kizárható-e a „potyautas“-effektus?

A *korlátozottan befolyásolható folyamatok* tekintetben nem problematikusak, mivel az emberi teljesítőképesség erős ingadozásának következményeit ezek a gyártási folyamatok önmagukban is csökkentik.

#### **A hatások számszerűsítése**

A teljesítménycélok általában konkrét adatokkal jellemezhetőek. Ugyanezen számszerűsítés lehetősége azonban a KVP-folyamat esetében már ugyanúgy vitatott, mint a fennálló újítási rendszerrel való összehangolhatósága. A két rendszer egyidejű létezése mindenesetre az anyagilag „vonzóbbat“ preferálja. Eljutunk tehát a kulcskérdéshez: Milyen áron adja el a csoport a teljesítménytartalmait? A pontos tervezés szükséges-

sége itt válik világossá. A csoportra vonatkozó szimulációk, a folyamatokra és az időkre kiterjedő, aktualizált tervezések, az általunk előtérbe hozott számszerűsítések – az új szervezettel együtt ; elősegíthetik régi teljesítménytartalékok kiaknázását. Feltételezhetjük ezáltal a valamennyi munkafázisra kiterjedő, egységes racionalizálási szintet.

A csoportos szervezéssel enyhül a létszámtervezés egészszámúságával kapcsolatos probléma: Ez három, külön-külön leterheletlen munkahely példáján érzékelhető, amelyekhez a munkakörök merev elhatárolásakor munkahelyenként egy-egy munkaerő tartozik. Összevont (rugalmas) csoportként, ezen idealizált példában, csak két dolgozóra lenne szükség. Többszintű gyártás esetén ez az előny kiegészül az átfutási idők csökkentésének lehetőségével. A tökelekötéssel kapcsolatos előnyök könnyen számszerűsíthetőek. Felmerül azonban a kérdés, hogy a beszállítói iparban, vagy a gépiparban, a csoportos szerelés következtében megnövekvő szállítási készség nem jár-e még nagyobb (bár esetenként nehezen számszerűsíthető) üzemgazdasági többlettel:

Csoportosított, egyedi munkahelyek, illetve mennyiségi termelés esetében (**A.1 eset**) nem várható lényeges gazdasági javulás. A csoporttagok eltérő teljesítménye esetén azt is feltételezhetjük, hogy a teljesítőképesebbek inkább viszszafojgják magukat, ha az egyéni helyett a kollektív eredmény válik a bérezésük alapjává. Összességében tehát csökkenő termelékenységre kellene számítanunk.

Az előállítandó alkatrészek fajtája szerinti gyártás esetében viszont kiegyenlíthető az egyes munkahelyek egyébként többnyire eltérő időbeli terhelése (**A.2 eset**), ami – növekvő kihasználtság formájában – számottevő csoportthatásként érvényesül.

Csoportosított gépi munkahelyek esetében a munka hatékonyságának növekedése gyakran már a gépek jobb kihasználásától is várható, mivel a csoportns belüli, kölcsönös helyettesítés elve csökkenti a berendezések kieső idejét.

Fokozott mértékben vonhatók be továbbá közvetett tevékenységek, amelyek például a gépek és berendezések *főidejében* hajthatók végre, és amelyek további termelékenységi effektusokra vezetnek.

Míg a munka termelékenységét javító, gazdasági csoportthatás az **A.2** esetben (valamint a berendezésekhez kötött munkahelyeken) lényegében a szokványos termelési szervezet munkaerő-ellátottságának vázolt egész-számúságából



adódik, más esetben – az I. sorozatnagyság révén – ezenkívül az átfutási idők is csökkennek az alkatrész- és részegység-előgyártás szokásos módjához képest.

Azt azonban, hogy ez esetben is gazdasági előnnyel jár-e a közvetett (de mindenképpen szükséges) munkafeladatok, például vizsgálati tevékenységek integrálása, esetenként, szakszerűen kell megállapítani. Ismeretes, hogy addig közvetetten végzett tevékenységeknek a közvetlen gyártási szintbe vonása nem vezet automatikusan költségsökkenésre és minőségjavulásra, különösen akkor nem, ha az ezen munkálatokat végző dolgozókat addig munkaidő tekintetében függetlenítették (a közvetlen költségelszámolás, illetve a költségmegmaradás problémája). E tekintetben a magasabb munkakövetelmények is szerepet játszhatnak a bérezési csoportok létrehozásában.

Összességében ez utóbbi eset jelenti a csoportos munka klasszikus és legtöbbet tárgyalt esetét, mert nem utolsó sorban ez biztosítja a csoport legszélesebb körű szabadságát a munkarend autonóm kialakításával kapcsolatosan.

## Összefoglalás

A csoportos munka bevezetése nem valamely szociológiai, tudományos kísérlet, hanem a termelés (re)organizációjának korszerű és mérhető kihatású formája. A vele kapcsolatos nézetek mindazonáltal három lényeges ponton különböznek egymástól:

1. A bevezetést megelőzően teljesítendő munkaszervezési és eredményorientált tervezés mértéke.
2. Kell-e, illetve hogyan kell a csoportok teljesítményét termelékenység és esetleg más paraméterek tekintetében ösztönözni?
3. Mennyiben legyen a szándékolt, folyamatos jobbtételi folyamat (KVP) a teljesítendő céloknak és azok eredményorientált bérezésének integrált, vagy különálló része?

Úgy gondoljuk, hogy már a csoportok kialakításának kezdetén elengedhetetlen a figyelembe veendő, közvetlen és közvetett munkafeladatok, a hozzájuk tartozó normaidőszükségletek, az ezekből adódó csoportnagyságok, valamint a várható cégteljesítmények tervezése.

A klasszikus időkihasználásnak a PKZ (= Produktivitäts-Kennzahl) termelékenységi jellemzővé való bővítése révén nemcsak napjaink óta adódik lehetőség arra, hogy adatokon nyugvó

(számszerűsített) termelékenységi célokat határozzuk meg, valamint, hogy ezeket lényeges elemként beépítsük az esetenként több komponensű teljesítménybérbe.

Ily módon a csak a gyártási bérköltségekre vonatkoztatott időkihasználás helyett, a csoport hatáskörében összesen felhasznált, fizetett munkaórát viszonyítjuk a teljesített mennyiség ún. értékképző időihez (a gyártási terv-időkhöz).

Az ezen viszonyításon nyugvó teljesítménybér alapjául szolgáló, tényleges teljesítményeket, valamint az elért prémiumok (teljesítménybérek) nagyságát – a csoport tájékoztatása és az ösztönző hatás erősítése érdekében – műszakonkénti bontásban és halmozottan is célszerű nyilvánosságra hozni.

A csoportos munka gazdasági eredményeinek eléréséhez tartozik nem utolsó sorban, hogy legalább kezdetben szorosan kötődjék a javadal-mazás a teljesítményhez. A fejlődés egy későbbi szakaszában azonban éppenséggel gondolkodhatunk a várt teljesítményeken alapuló teljesítménybérezés valamilyen koncepciójára (a tényleges teljesítmények alapul vétele helyett), az ismert, teljesítményarányos átlagbérek szellemében; amihez a nyugatnémet iparban is összegyűlt már hosszabb távú alkalmazói tapasztalat.

A folyamatos jobbtételi folyamat (KVP) ezzel szemben a munkaszervezés és a gyártás mindazon elemeire kiterjed, amelyek a gazdaságosság javítása, a munkatársak ergonómiai tehermentesítése, vagy a jobb termékminőség érdekében kedvezően befolyásolhatóak.

Folyamatos jobbtételen azonban nem szabad egyúttal az emberi idő-, illetve teljesítményráfordítás növelését is érteni.

Amennyiben a KVP gazdasági jellemzőkkel, például a költségek csökkenésével stb. mérhető, semmi sem szól a controlling eszközeivel való számszerűsítés ellen.

Fontos azonban, hogy az esetleges premizálás mértékét közvetlenül tegyük függővé a gazdasági és ergonómiai hatásoktól, és hogy először esetleg az éves javulás százalékában határozzuk meg. (Van, amikor nem kerül sor külön elszámolásra, amikor például a jobbtételek a munka részét képezik és az azokhoz tartozó, csoportos megbeszélésekre a fizetett munkaidőn belül kerül sor.)

Határozottan óvunk attól, hogy a munka termelékenységét érintő KVP-hatásokat a termelékenység premizálásával összekeverjünk, vagy pedig a vonzataikat illetően figyelmen kívül hagyjunk, elmosva ezzel a PKZ termelékenységi mutatót.



Az az elvárás, hogy a csoport nap mint nap tartsa magát a termelékenységi célokhoz, tartalmában valami egészen más, mint ugyanezen célok fokozatos, hosszú távú gazdasági kihatásokkal járó fejlesztése.

Az a hit, hogy termelékenységi és KVP-célokat egymással össze lehet kötni és esetleg általános cél-megállapodásokban kifejezésre lehet juttatni, nemcsak munkajogi konfliktusokra vezethet, hanem legkésőbb a második célmegállapodás alkalmával, gyakran már alig is vihető keresztül.

Végül is nem ismeretes arra példa, hogy valamely egyszer már elért, személyesen befolyásolható, tágabban értelmezett teljesítménycél, megfelelő változó, azaz teljesítménytől függő díjazás nélkül, akár csak középtávon is fenntartható lenne.

Sokkal inkább létezik azonban az a már hivatkozott, a svéd fémipar tapasztalatait tükröző

tanulmány, amely szerint a teljesítmény (kb. 75 üzemben) a teljesítménybérezés addigi formáinak befagyasztását követően – minden bérgarancia ellenére – átlagosan huszonöt %-kal csökkent!

Összegezve tehát általában nem javasolható – vonatkozó megállapodás ellenére sem –, hogy a teljesítmény és a termelékenység biztosítása érdekében, akár csak középtávon is, egyszeri vagy időszakos átalány-célprémiummal helyettesítsük a napi teljesítmények, illetve az egyes KVP-eredmények eseti, egyedi premizálását.

Nagyon leegyszerűsítve, a csoportos munka sikeres koncepcióinak eredményessége lényegében az előzetes tervezésen, a teljesítményt elősegítő, eredményorientált javadalmazáson, valamint nem utolsósorban azon múlik, hogy a csoportot mennyiben készítették elő a jövőbeli kooperációs követelményekre és a termelékenység jelentőségének megértésére